

*Борисенко Д.О., магістр, Щербак В.Г., д.е.н., проф.*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

**РЕГЛАМЕНТАЦІЯ ПРАЦІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ,  
ЯК ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТВОРЕННЯ УНІКАЛЬНИХ  
КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ**

**Анотація.** У статті визначена сутність регламентації праці управлінського персоналу, наведені підходи до трактування даного поняття. Визначені види та форми регламентації трудових процесів на підприємстві, проаналізована регламентація праці управлінського персоналу, як інструментарій створення унікальних конкурентних переваг підприємств.

**Ключові слова:** регламентація, персонал, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, управління персоналом.

*Борисенко Д.А., магістр, Щербак В.Г., д.э.н., проф.*

*Киевский национальный университет технологий и дизайна*

**РЕГЛАМЕНТАЦИЯ ТРУДА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА,  
КАК ИНСТРУМЕНТАРИЙ СОЗДАНИИ УНИКАЛЬНЫХ  
КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ КОМПАНИЙ**

**Аннотация.** В статье определена сущность регламентации труда управленческого персонала, приведены подходы к трактовке данного понятия. Определены виды и формы регламентации трудовых процессов на предприятии, проанализирована регламентация труда управленческого персонала, как инструментарий создания уникальных конкурентных преимуществ предприятий.

**Ключевые слова:** регламентация, персонал, конкурентоспособность, конкурентные преимущества, управление персоналом.

*Borysenko D., Shcherbak V.*

*Kyiv National University of Technologies and Design*

**REGULATION OF WORK OF MANAGEMENT PERSONNEL, AS A TOOL FOR  
CREATING UNIQUE COMPETITIVE ADVANTAGES OF ENTERPRISES**

**Abstract.** The article defines the essence of the regulation of the work of management personnel, gives approaches to the interpretation of this concept. The types and forms of regulation of labor processes in the enterprise are determined, the regulation of the work of management personnel is analyzed, as a tool for creating unique competitive advantages of enterprises.

**Keywords:** regulation, personnel, competitiveness, competitive advantages, personnel management.

**Постановка проблеми.** У сучасній українській економіці остаточно сформовані економічні відносини на основі приватної власності та вільного підприємництва. В умовах зростання конкуренції збільшується кількість факторів, які впливають на ефективність функціонування організації, в тому числі організаційних. Одним з найважливіших чинників, що впливають на ефективність функціонування підприємств, стає якість менеджменту. Особливої уваги з боку керівників потребують, як механізми впливу систем управління на економічні та соціальні процеси підприємства, так і сам управлінський процес, який вимагає впорядкування, контролю організованості та постійного удосконалення. При цьому важливе значення для досягнення ефективності діяльності організації відіграють регламенти, нормативи і норми, які регулюють трудові відносини. Будь-яка організація являє собою керовану систему, результативність управління якою у першу чергу залежить від рівня організації

трудових процесів. Дієвим механізмом управлінського впливу на організацію трудових процесів є регламентація праці персоналу. Дослідження наукових основ регламентації праці спрямоване на вирішення комплексу проблем у сфері трудових відносин.

**Аналіз останніх досліджень та невирішена частина проблеми.** Дослідження вітчизняної наукової літератури з менеджменту, економіки праці та соціально-трудова відносин доводить, що проблеми регламентації праці досліджені досить обмежено. Деякі аспекти даної проблематики вивчалися зарубіжними та вітчизняними вченими. Такими як В.Я. Буряк, В.В. Репін, Л.О. Родина, М.Е. Смирнова та ін.

Так, наприклад, В.Я. Буряк [1] запропонував найбільш ефективну форму централізованої регламентації дисципліни праці в Радянській Україні; В.В. Репін [2] обґрунтував мінуси регламентації бізнес-процесів; Л.О. Родина [3] дослідила регламентацію праці як новий підхід до формування інформаційного управлінського простору; М.Е. Смирнова [4] виявила роль класифікації форм і видів регламентів праці в економіці.

Віддаючи належне науковій та практичній значущості праць зазначених вчених, слід констатувати, що в Україні відсутні фундаментальні дослідження з регламентації праці. Питання щодо регламентації праці управлінського персоналу й досі потребує подальшого детального дослідження.

**Мета статті** – обґрунтувати концептуальні основи регламентації праці та удосконалити підхід щодо формування регламентації праці управлінського персоналу, як інструменту створення унікальних конкурентних переваг підприємств.

**Основні результати дослідження.** Діяльність будь-якої організації можна уявити як сукупність трудових процесів, рівень керованості якими безпосередньо залежить від ефективної організації праці, а також використання ресурсів, потрібних для забезпечення функціонування підприємства. Для раціональної організації праці застосовується система регламентів, основним завданням розробки якої є підвищення результативності трудової діяльності.

За офіційним визначенням, регламент або регламентація – це сукупність правил, які визначають порядок діяльності державного органу, підприємства, установи й організації, а також порядок проведення засідань і конференцій.

Необхідність в регламентації праці управлінського персоналу виникає на всіх стадіях життєвого циклу організації.

В узагальненому виді теорія регламентації розглядається як модель організованої діяльності. З радянських часів більш поширеним методом управління трудовими процесами є нормування праці. Регламентація та нормування праці є по суті двома проявами одного і того ж процесу – вдосконалення праці персоналу організації, але є суттєва відмінність: нормування праці характеризується розробкою та встановленням кількісних показників трудових процесів, а регламентування праці передбачає розробку не тільки кількісних, а й якісних показників трудових процесів.

Якщо в умовах адміністративно-командної економіки нормативи праці розроблялися виключно на державному рівні, то в сучасних умовах господарювання вся робота з регламентації праці управлінського персоналу перенесена на рівень організацій. Успіх організації цілком залежить від сформованих традицій, ініціативи та ставлення до даної проблеми керівників. Отже, зараз регламентація праці управлінського персоналу має локальний характер і регулюються нормативними документами, розробленими в межах конкретної організації. При цьому роль держави обмежується законодавчим регулюванням, включаючи затвердження кваліфікаційних довідників, класифікаторів, професійних стандартів. Огляд наукової літератури дозволяє виділити два принципових підходи до визначення сутності регламентації, які умовно можна назвати процесним і нормативним (рис. 1).

## Підходи до визначення регламентації праці

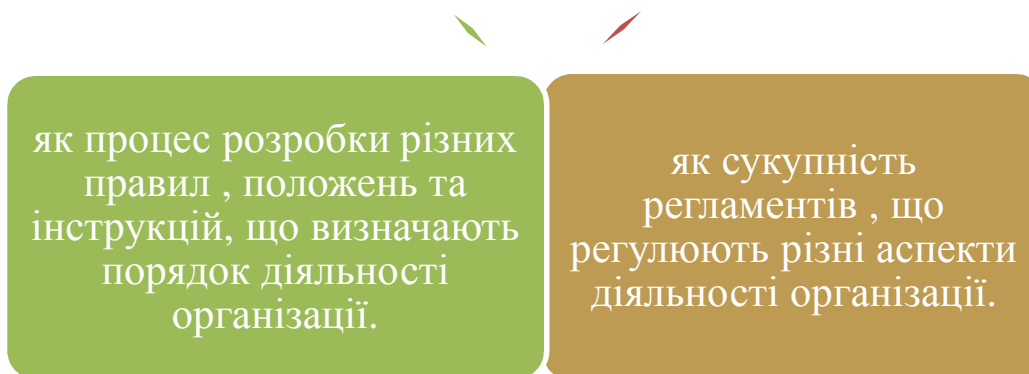


Рис. 1. Підходи до визначення регламентації праці в науковій літературі

В контексті першого підходу найбільш узагальнене визначення наводить А. Заказнов, який характеризує регламентацію як «процес розробки сукупності положень і правил, що визначають порядок роботи організації» [5, с. 18]. Аналогічні трактування сутності регламентації трудових процесів наведені в підручниках Г.Л. Чайки [6], авторського колективу під редакцією Є.П. Михайлова [7], в роботах В. В. Репіна [2]. Однак найбільш повне визначення приведено в статті Т. Хатюєва: «регламентація – це процес розробки нормативних документів, який з одного боку, базується на теоретичних засадах менеджменту, з іншого – на практиці, що склалася в діяльності компанії, яка відповідає рівню її розвитку» [8].

В Україні, як і в більшості країн ринкової економіки, система організації регламентації праці є багаторівневою, і охоплює:

- ринкове регулювання;
- державне врегулювання;
- колективно-договірне регулювання;
- регулювання на рівні окремих підприємств.

Як зазначає більшість вітчизняних дослідників, проблематика регламентації праці в економічній системі, заснованої на ринкових відносинах, полягає у ступеню втручання держави в організацію трудових процесів, яке повинно мати переважно непрямий характер і соціально орієнтовану спрямованість. Регулюючий вплив держави має бути спрямований, перш за все, на забезпечення соціальних гарантій і умов праці з метою підвищення ефективності використання праці, узгодження і рівноправної реалізації інтересів всіх учасників трудових відносин.

Вищевикладене дозволяє зробити висновок про те, що регламентація праці управлінського персоналу впливає на конкурентоспроможність підприємства.

В умовах глобалізації страхового ринку поступово відбувається зміна пріоритетів у структурі діяльності страхових компаній. На зміцнення конкурентоспроможності страховика з кожним роком все менше впливають фінансові параметри діяльності, натомість зростає роль людського фактору – персоналу компанії. Регламентація праці управлінського персоналу на ПАТ «НАСК «ОРАНТА» є важливою складовою. Управління персоналом для страхової компанії XXI століття є питанням виживання, а оптимальне використання трудового потенціалу працівників забезпечує досить тривалу конкурентоспроможність компанії на страховому ринку.

Відділ управління персоналом «НАСК «ОРАНТА» є функціональним, його працівники прямо не беруть участі в основній діяльності організації. Рішення з питань найму, звільнення, призначення на нову посаду, направлення на навчання, стажування приймається безпосередньо керівниками підрозділів [9, с. 14]. Відділ управління персоналом створює загальні умови (розробка систем, процедур, програм), що сприяють реалізації потенціалу кожного працівника, і здійснює контроль за їх виконанням.

Загальні вимоги до режиму праці та відпочинку встановлені працезахоронним законодавством, а на підприємстві ПАТ «НАСК «ОРАНТА» – правилами внутрішнього трудового розкладу. Існує ряд робіт, де ті чи інші обмеження зумовлені шкідливими і небезпечними факторами трудового процесу, які з погляду безпеки є визначальними в питаннях організації праці. Існують регламентації щодо праці неповнолітніх, обов'язкового зупинення робіт при несприятливих умовах. Класифікацію регламентів у системі управління ПАТ «НАСК «ОРАНТА» наведено в табл. 1.

*Таблиця 1*

**Класифікація регламентів у системі управління підприємством**

<b>Цільове призначення регламентів</b>	<b>Вид регламенту</b>
Регулювання діяльності підприємства в цілому, як єдиної юридичної особи	Статут
Регламенти, що регулюють трудові процеси	Посадові інструкції
Регламенти, що нормують процеси управління	Функціональні матриці, графіки процесів, технологічні карти, хронометраж, фотографія робочого дня
Регламенти з інформаційного забезпечення	Діловодство, документи, класифікатори, типові банки даних
Регламенти, що регулюють технічне забезпечення процесу управління	Схеми розміщення робочих місць, технічні паспорти, інвентаризаційні карти, інструкції з експлуатації
Регламенти з охорони праці	Інструктаж, санітарні норми, технічні вимоги

В даний час регламентація праці управлінського персоналу страхової компанії «НАСК «ОРАНТА» спрямована на підвищення якості професійного складу працівників товариства, формування у них високого професіоналізму, майстерності, сучасного економічного мислення, вміння працювати в нових економічних умовах та забезпечення на цій основі високої продуктивності праці і ефективної зайнятості. До регламентацій також відноситься різні галузеві довідники, від правильності складання яких, залежать критерії розробки внутрішніх регламентів [10].

Регламенти та положення про їх застосування найбільш близькі, по суті, до технологічних інструкцій, однак, якщо призначення технологічних інструкцій полягає в отриманні запланованого результату, то призначення регламентів – розробити та затвердити технологію, що забезпечує саме досягнення необхідного результату.

Вагомим і досить вартісним виробничим ресурсом є людська праця, у тому числі й праця управлінського персоналу. Її теж треба використовувати продуктивно і рентабельно. Необхідною передумовою раціонального використання управлінської праці є її жорстка регламентація.

На думку О.І. Кудрявцевої, модель управлінських компетенцій передбачає розробку і реалізацію заходів, що відносяться до чотирьох рівнів: методологічному

(пов'язаного з утриманням моделі управлінських компетенцій), методичного (що стосується вибору основних технологій і процедур), технологічного (що забезпечує реалізацію програм оцінки) і практичного (що полягає в практиці застосування результатів) [12].

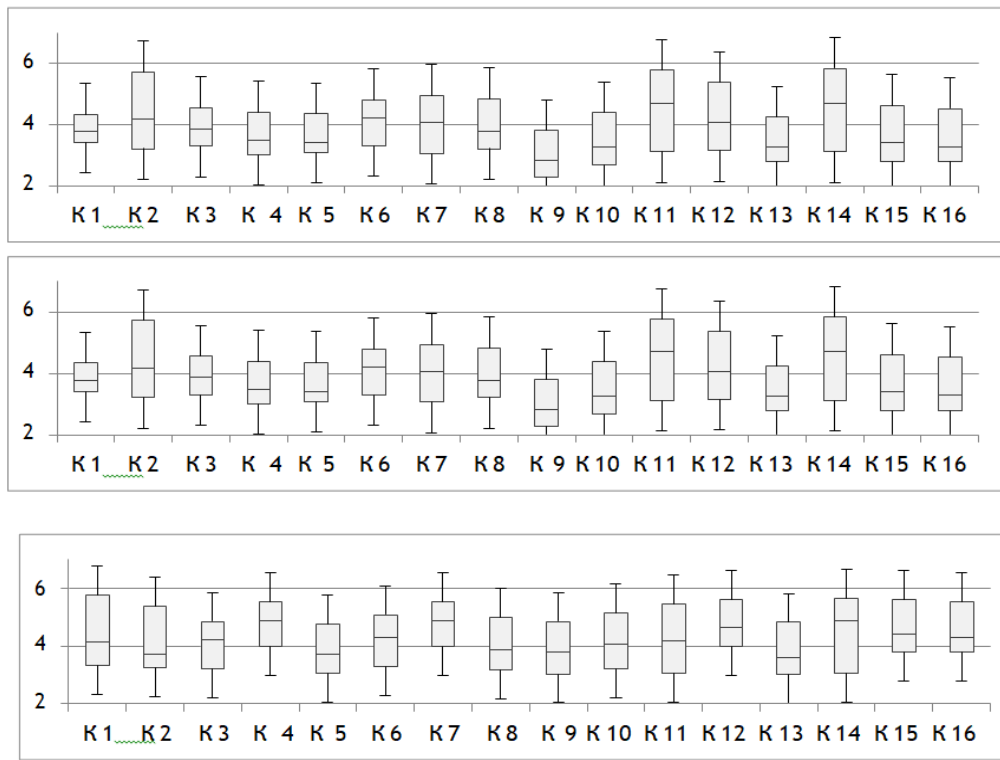


**Рис. 2. Рівні розробки програми оцінки управлінських компетенцій персоналу ПАТ «НАСК «ОРАНТА»**

На рис. 2 наведені рівні розробки програми оцінки управлінських компетенцій персоналу ПАТ «НАСК «ОРАНТА».

Таким чином, результати оцінки управлінських компетенцій, що тлумачиться як показник реалізованого (пред'явленого в діяльності) управлінського потенціалу (як на рівні загальної здатності, так і на рівні готовності), виступають в якості даних, на підставі аналізу і обробки яких оцінюється управлінський потенціал персоналу організації. На підставі результатів оцінки управлінських компетенцій розраховуються показники трудового і кадрового потенціалу персоналу.

Для оцінки трудового потенціалу в цьому випадку можна застосувати звичайні статистичні процедури описової статистики з визначенням медіанний значень управлінських компетенцій для різних категорій персоналу та дисперсії цих показників [13]. Так як управлінський потенціал являє собою діапазон трудових можливостей, цей метод дозволить виявити саме діапазон функціональних можливостей персоналу, що належить різним категоріям (рис. 3).



Пояснення до рис. 3: К 1 – Вміння працювати з документами; К 2 – Юридична грамотність; К 3 – Знання організаційних технологій; К 4 – Постановка завдань; К 5 – Управління часом; К 6 – Загальна управлінська орієнтованість; К 7 – Комунікаційна адекватність; К 8 – Командна готовність; К 9 – Уміння вести переговори; К 10 – Презентація ідей; К 11 – Спрямованість на досягнення; К 12 – Ретельність в роботі; К 13 – Особиста ініціативність; К 14 – Здатність реалізувати свої ідеї; К 15 – Гнучкість мислення; К 16 – Креативність.

**Рис. 3. Діапазон значень управлінських компетенцій фахівців (а) і лінійних керівників (б) організації**

Для кожного формату проведення оцінки управлінського потенціалу структура витрат різна, що важливо для визначення доцільності проведення конкретних систем заходів в конкретних умовах.

Для разової оцінки управлінських компетенцій структура витрат визначається формулою:

$$Z_o = T_{n1} + T_e + T_{n2} + T_{n3}, \quad (1)$$

- де  $Z$  – загальна сума витрат на проведення оцінки;
- $T_{n1}$  – трудовитрати фахівців служби персоналу з розробки та узгодження оціночних процедур;
- $T_e$  – трудовитрати експертів щодо заповнення оціночних форм;
- $T_{n2}$  – трудовитрати фахівців служби персоналу по створенню індивідуальних профілів компетенцій;
- $T_{n3}$  – трудовитрати фахівців служби персоналу по систематизації отриманих результатів.

Разова оцінка управлінських компетенцій структура витрат ПАТ «НАСК «ОРАНТА»:

$$Z_o = T_{n1} + T_e + T_{n2} + T_{n3} = 1500 + 700 + 450 + 380 = 3030.$$

Отже, компетентнісний підхід як методологія управління персоналом організацій знаходиться на четвертій стадії свого розвитку, для якої характерний пошук механізмів і інструментів перетворення трудового потенціалу персоналу в інтелектуальний і соціальний капітал організацій, що обумовлюють подальший розвиток людського капіталу персоналу. На рівні операціоналізації трудового потенціалу як організаційного (функціонального) ресурсу компетентнісний підхід довів свою інструментальність, технологічність, практичність.

**Висновки та пропозиції.** Застосування компетентнісного підходу до питань операціоналізації управлінського потенціалу показує, що за допомогою його методів можливе виділення компонентів управлінської діяльності, які є значущими для конкретної соціально-економічної системи, що істотно для їх рефлексії на всіх рівнях цієї системи, формування технологій їх оцінки та стимулювання розвитку за допомогою технологій спрямованого впливу. Розвиток компетентнісного підходу в області операціоналізації управлінського потенціалу призвело до виділення декількох кластерів управлінських компетенцій, що відображають різні характеристики управлінського потенціалу та співвідносні з різними соціально-економічними категоріями. Базові функціональні управлінські компетенції є компоненти трудового ресурсу працівника, що використовуються для вирішення функціональних (посадових) завдань. Конкуреноспроможність підприємства напряду залежить від регламентації праці управлінського персоналу, тому відсутність у підприємств ефективних рішень щодо регламентування управлінської діяльності збільшує строки їх виведення на проектну потужність.

#### **Список використаної літератури**

1. Буряк В. Я. Централізована регламентація дисципліни праці в Радянській Україні [Електронний ресурс] / В. Я. Буряк. – Режим доступу: <https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwieq4fmmODZAhUJQpoKНbv>.
2. Репін В. В. «Минусы» от регламентации бизнес-процессов? [Електронний ресурс] / В. В. Репин. – Режим доступу: <http://www.finexpert.ru/view/736>.
3. Родина Л. О. Регламентация труда как новый подход к формированию информационного управленческого пространства / Л. А. Родина. – Омск: ОГТУ, 2013. – 92 с.
4. Смирнова М. Е. Роль классификации форм и видов регламентов труда в экономике [Електронний ресурс] / М. Е. Смирнова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2015. – № 9. – Режим доступу: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/09/9733>.
5. Заказнов А. Регламентация в управлении персоналом / А. Заказнов // Менеджмент качества. – 2014. – № 5. – С. 18–24.
6. Чайка Г. Л. Организация работы менеджера / Г. Л. Чайка. – К.: Знання, 2007. – 420 с.
7. Михайлов Є. П. Економіка праці та соціально трудові відносини / Є. П. Михайлов, А. В. Мерзляк, М. Х. Корецький, Г. О. Михайлова. – К., 2012. – 240 с.
8. Хаттоева Т. Регламенты: нужны ли они? / Т. Хаттоева // Управление развитием персонала. – 2013. – № 7. – С. 38–52.
9. Управління трудовим потенціалом: навч. посіб. / В. С. Васильченко, А. М. Гриненко, О. А. Грішнова, Л. П. Керб. – К.: КНЕУ, 2015. – 403 с.
10. Савельева Е. А. Регламентация и нормирование труда / Е. А. Савельева. – М.: МАРТИТ, 2012. – 69 с.
11. Щербак В. Г. Створення та використання конкурентних переваг персоналу в сучасних технологіях управління підприємством: наук. вид. / В. Г. Щербак. – Харків: ХНЕУ, 2006. – 164 с.

12. Кудрявцева О. І. Оценка и развитие управленческого потенциала персонала организаций: методология, теория, практика [Електронний ресурс] / О. І. Кудрявцева. – Режим доступу: <http://www.dslib.net/economika-xoziajstva/ocenka-i-razvitie-upravlencheskogo-potenciala-personala-organizacij-metodologija.html>.
13. SPSS: Анализ данных в менеджменте. Описательные статистики: Методическая разработка по курсу «Анализ данных в менеджменте» / Сост.: Н. Н. Бобков, В. М. Дёмкин, О. М. Сольчева. – Н. Новгород: НФ ГУ-ВШЭ, 2009. – 67 с.